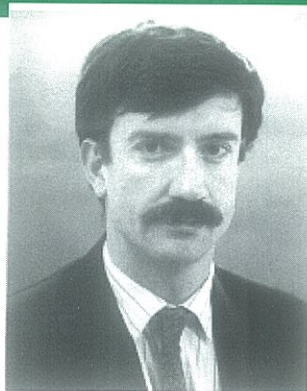




José Manuel CORRALES LLAVONA es Ingeniero de Minas. Inició su carrera profesional en el Ministerio de Hacienda, incorporándose a Tecnatom en 1986, en la División de Calidad, de la que se hace cargo a partir de 1987, iniciando en esas fechas el cambio en el alcance de aplicación del Sistema de Calidad, el cual abarca actualmente a todas las áreas de la Empresa. Es miembro de la Asociación Española de Ensayos no Destructivos, AEND, especialista en técnicas de Gestión de Calidad y participa en diversos comités técnicos de AENOR y AECC.

LA CALIDAD TOTAL NO EXISTE

J. M. CORRALES

Nada hay tan serio en el mundo empresarial actual como el tema de Calidad.

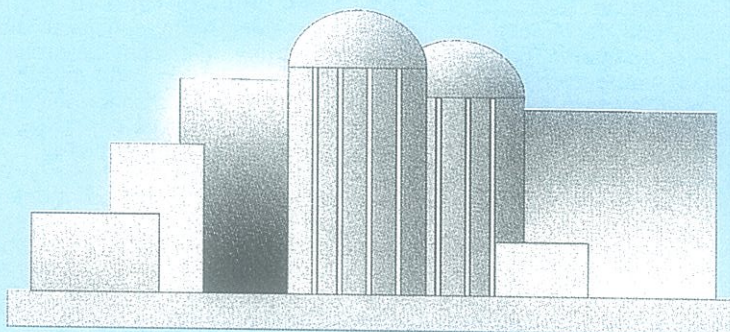
La Calidad está hoy en la base misma de todos los procesos empresariales, cualquiera que sea su tipo. Lo mismo si se trata de procesos productivos, como de prestaciones de servicios, asuntos financieros o cualquier otro aspecto que se pueda imaginar, sin Calidad están condenados, al menos, a la mediocridad y, a la larga, al fracaso en un mundo supercompetitivo como es el actual.

Por ello, que alguien como yo, profesionalmente involucrado en temas de calidad, afirme que "La Calidad total no existe", máxime cuando el término está en pleno auge y por todas partes se oyen voces instando a "subirse al carro", puede parecer cuando menos extraño, por no decir reflejo de una peligrosa paranoia.

De cualquier modo, incluso los temas serios deben en ocasiones ser analiza-

dos desde un punto de vista desenfadado y coloquial, para poner de manifiesto las dificultades reales que se hallan en su entorno y animar, así, a todos a emprender con entusiasmo lo que, en principio, parece una ardua tarea.

Intentaré pues exponer las razones que me llevan a tal afirmación, pero antes no me resisto a recordar mis tiempos de universitario. Entonces nos explicaban que una forma de demostrar que determinada aseveración era falsa, era presentando un contraejemplo, o, dándole la vuelta al razonamiento: la afirmación se consideraba una "conjetura cierta", mientras no existiera el contraejemplo en cuestión. De hecho, algunos "incombustibles" aún siguen buscando el contraejemplo a afirmaciones tales como la célebre conjetura de Goldbach: todo número par se puede expresar como suma de dos primos, o aquella otra: hay infinitos "pares de primos gemelos"



cuya diferencia es 2 (11-13, 17-19, 107-109, etc.).

Pues bien, ¿existe alguna empresa que haya conseguido la Calidad Total?. Es difícil afirmarlo, entre otras cosas porque una de las cuatro premisas básicas de la Calidad Total, la *mejora continua*, es una asíntota a la que tiende la adecuada gestión de una empresa, así que crearemos desde estas líneas la "conjetura no TQM" que afirma: la Calidad Total no existe.

Lógicamente, la falta de un ejemplo de empresa con Calidad Total no puede ser el único argumento que sustente la afirmación que da pie a este artículo. Analicemos las cuatro premisas, de todas conocidas, que sostienen la Calidad Total:

- Satisfacción del Cliente
- Mejora Continua
- Calidad como factor estratégico de la empresa
- Compromiso de todos

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Probablemente este es el punto más importante y quizás el más complejo. No se trata sólo de cubrir las necesidades del Cliente, sino de alcanzar también su satisfacción, que no es lo mismo; para ello hay que adelantarse a dichas necesidades, superar sus expectativas y, por si esto fuera poco, pensar tanto en el Cliente interno como en el externo.

Debemos comenzar por admitir que ninguna empresa tiene sólo un Cliente (una relación de este tipo sería asimilable a la relación entre dos amigos, ¡y que no haya un tercero!) y si aceptamos que el conjunto de Clientes es bastante numeroso, y que cuando nos reunimos a comer cuatro españoles, pedimos cuatro cafés distintos, díganme quién es capaz de satisfacer a todos los Clientes sin "venderles varias motos" por el camino.

Por otro lado, cada uno de los empleados representamos a la empresa cuando el Cliente contacta con nosotros, con todos los problemas que eso acarrea: tenemos caras distintas, formación distinta y, cómo no, días malos.

Valga pues la premisa de "Satisfacción del Cliente" como una declaración de intenciones a tener en cuenta, pero no olvidemos cuántas empresas han triunfado creando un producto o servicio y luego "vendiéndoselo" al Cliente que, por otro lado y en muchos casos, no lo necesita para nada. Y si alguien lo pone en duda, que examine los "artilugios del demonio" que tiene en su cocina y que sólo usó la primera semana. Por cierto que nunca he pensado que la empresa que fabricó el artilugio sea mala; todo lo contrario, los malditos aparatos siguen funcionando cuando, pasados los años, uno los ve de pasada en un rincón y decide usarlos otro día... por amortizarlos algo más.

Por tanto, este apartado de la Satisfacción del Cliente es ya de por sí un obstáculo prácticamente insalvable para la obtención de la "Calidad Total". El Cliente es un ser insatisfecho por naturaleza y si no lo es, hay que convertirlo; y que no se entienda mal, se le debe dar lo que pide y, al mismo tiempo, abrirle ventanas para que pida más o incluso para que pida mejor.

MEJORA CONTINUA

En este punto existen dos posturas diametralmente opuestas: de un lado están quienes piensan que el ser humano hace las cosas mal "por principio" y, de otro, quienes mantienen que cada persona lo intenta hacer como mejor puede y sabe.

Para los primeros, el tema de la Mejora Continua es música celestial. Es inútil intentar que cambien sus principios. Podríamos considerarlos casos perdidos y, ante ellos, la única solución que tiene una empresa con "Calidad Total" es extirparlos como un cáncer o, si no es posible, aislarlos donde menos molesten e interfieran.

Para los segundos, esto de la "Mejora Continua" es de perogrullo, y su respuesta al planteamiento de esta premisa es: yo lo hago lo mejor que puedo y sé, y si supiera hacerlo mejor (y me dejaran) lo haría.

En su respuesta está la clave. Los gestores de muchas empresas que buscan la "Calidad Total" deben superar varios miedos ancestrales que están en contra del factor que sustenta la "Mejora Continua", que es: *quien hace un trabajo es el que más sabe sobre cómo mejorarlo*. Estos temores son:

- los medios: son caros, debe demostrarse a priori su buena relación coste/beneficio, requieren más cualificación, más espacio, más medios, etc.
- la formación: es también cara, el personal más cualificado resulta más costoso, mientras se forma no produce, quien sabe leer sabe protestar, etc.
- la organización: es rígida, burocrática, castiga y no premia, injusta, inamovible, diseñada en función de las personas, etc.

No cabe duda de que la Mejora Continua, siendo muy simplistas, tiene dos fases: una, identificar las áreas de mejora y las acciones que se han de realizar y otra, muy distinta, implantar esas acciones. Aquí es donde surgen los miedos citados anteriormente.

Se le pide al personal de base que tome las riendas de la Mejora Continua y... ¡está dispuesto!, pero si la Gerencia y, sobre todo, los mandos intermedios no superan sus miedos, no hay nada que hacer; se les está pidiendo que construyan una casa y no se les dan los ladrillos.

Se hace especial hincapié en los mandos intermedios porque en este apartado juegan el papel fundamental: presu-

puentan, gestionan, acceden a la Dirección y su opinión tiene, aún, un cierto peso.

CALIDAD COMO FACTOR ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

La clave, para esta premisa, está en el concepto de empresa. Pocas son las empresas que comunican a sus empleados - a todos los niveles - sus estrategias y si, además, este factor estratégico que es la Calidad se transmite mediante eslóganes tales como "bien a la primera", "calidad somos todos", "cero defectos", etc., no se consigue otra cosa que una mala aproximación a la filosofía oriental, que no a sus resultados.

Entendida la empresa como un equipo de personas, la dificultad del concepto de "Calidad Total" estriba en reconocerla como un valor, y será un VALOR para la empresa cuando lo sea para todos y cada uno de los miembros que la componen. No basta con que la Gerencia lo quiera, el concepto debe ser compartido por todos y comprendido de forma que esté presente en el trabajo diario, porque la Calidad se hace ahí: en la preparación, en la ejecución, en el teléfono, en la mecanografía, en las copias, en el transporte, etc. Cuando uno es responsable y único autor de una labor, es fácil dotarla de la calidad deseada, siempre que se disponga de los medios necesarios; pero si la paternidad de un trabajo está compartida entre muchas personas, para algunas de las cuales el trabajo en cuestión no es más que su rutina diaria, o incluso un "muerto" de última hora, entonces, obtener un determinado nivel de calidad es mucho más complejo y requiere una motivación uniforme y constante, de todos y en todo.

A este respecto, recuerdo una ocasión en la que nos explicaban, en un breve seminario, cómo aprovechar mejor nuestro tiempo y nos mostraban un sistema para priorizar las tareas, basado en su clasificación según la siguiente tabla:

NO URGENTE	D	C
	A	B
URGENTE		
	IMPORTANTE	NO IMPORTANTE

Por fin el tema estaba claro: había que evitar tener tareas de la clase A (Clase A=crisis), convirtiéndolas en la clase D. Las tareas de la clase B respondían a planteamientos erróneos y había que convertirlas en la clase C. Las tareas de la clase C que esperen y, por último,

las tareas de la clase D era las que había que afrontar.

Inocente de mí se me ocurrió hacer el experimento, no de clasificar las tareas, sino de coger una única tarea y ver cómo la clasificaban los participantes y el resultado no pudo ser más desmoralizador: para los directamente responsables la tarea era de la clase A; para sus inmediatos colaboradores era de la D; para los que documentaban la tarea era de la B y, por último, para los que apoyaban (auxiliares, copias, etc.) era de la clase C. No he intentado comprobar cómo entendemos cada uno "la calidad como factor estratégico de la empresa", no me siento con fuerzas.

COMPROMISO DE TODOS

No incidiré en este apartado sobre lo ya expuesto, ni tampoco caeré en la consabida coletilla que "los de calidad" solemos poner a este punto: compromiso, sí, empezando por la Dirección; al contrario, la Calidad, como casi todo, se ve también influida por la situación económica, en los actuales momentos, de profundo cambio. La competencia es feroz y la línea seguida por los directivos de las empresas, para conseguir el compromiso de todos, es con-

vencer a los empleados de que la viabilidad de la empresa depende de todos y de cada uno; empleando el símil habitual: todos estamos en el mismo barco y si el barco se hunde, nos hundimos todos con él.

Esta afirmación es completamente cierta y no cabe duda de que es el primer paso a seguir y los empleados lo aceptan rápidamente, no en vano se está hablando de sus "habas" de mañana; pero el problema que tiene la Dirección es que no basta con aceptarlo; incluso no basta con que todos remen con más ganas que nunca: ¡hay que remar para el mismo lado! Y... ¿alguien ha dicho *claramente* hacia dónde?, ¿lo ha transmitido? y, ¿lo corrige y transmite cada vez que un golpe de mar nos modifica el rumbo?

Esto no es fácil; los directivos no tienen una estrella polar y el rumbo no siempre está claro, y en estos casos es pedir mucho el publicarlo. Si te equivocas el error es más evidente; es como cuando el profesor te intentaba sacar a la pizarra y contestabas el consabido "no lo preparé", para que te pusiera el cero directamente y no tener que pasar por el mal trago de "protagonizarlo". Con todo ello, este apartado ha de pasar por el compromiso, en la Dirección, de fijar un rumbo y comunicarlo, y en

cada empleado, de asumirlo e implantarlo en su trabajo, por lo que un enunciado más correcto del mismo debiera ser: "El compromiso de todos hacia la meta común de cada momento". Y eso, se puede asegurar, no se consigue, ni hoy, ni mañana; se ha de conseguir cada día.

COROLARIO

Lo enunciamos así por seguir con el símil matemático que iniciaba este artículo, pero, bromas aparte, los problemas enumerados son suficientemente exhaustivos como para cuestionar la existencia de empresas con Calidad Total, pero eso... ¿qué importa?

Las premisas en las que se basa la Calidad Total pueden pecar de utópicas, pero nadie discute su bondad y se puede añadir que merece la pena intentar perseguirlas. En este artículo se ha pretendido poner de manifiesto algunos de los problemas que, seguro, nos encontraremos. No alcanzaremos nunca la Calidad Total, pero tendremos una empresa, mejor, un equipo, de "incombustibles" que se afanarán día a día en llegar al punto de tangencia con la "asíntota" de la Calidad Total

NO SE QUEDE ATRÁS: LIMPIEZA POR CHORRO DE CO₂

COPIFER, compañía dedicada a la protección radiológica y del medioambiente, en asociación con **ENVIRONMENTAL ALTERNATIVES INC.**, pionera en el empleo del chorreo con CO₂ en aplicaciones de descontaminación nuclear, es la primera empresa española en introducir y presentar de manera oficial, este revolucionario sistema en el mercado español.

Ambas compañías representan esta novedad al resto de Europa, Sudamérica, Sudáfrica y China.

COPIFER demuestra una gran experiencia con este sistema en Centrales Nucleares, Industrias Aeronáuticas y Convencionales en diversos países.

VENTAJAS DEL CHORREO POR CO₂:

- Limpieza en seco (100%), sin empleo de ningún tipo de producto químico
- No genera residuos secundarios
- Aplicable a todo tipo de superficies y contaminantes
- Reducción del volumen de residuos generados
- No deteriora las superficies a descontaminar

OTROS SERVICIOS DE COPIFER:

- Unidad Técnica de Protección Radiológica
- Proyecto, diseño, fabricación y montaje de blindajes, específicos y mediante lana de plomo.
- Suministro de productos químicos.

Apertura de la nueva delegación de **COPIFER** en Suiza.

COPIFER - ESPAÑA

Beethoven, 4. 1º, 6º y 8º
43007 TARRAGONA
Tel.: + 34 77 21 63 79 y 63 80
Fax: + 34 77 21 63 78



COPIFER - SWITZERLAND

11, Rue Le Corbusier, 52
1208 GENEVE
Tel.: 41 22 789 45 08
Tel. y Fax: 41 22 789 53 19